

Artículo de Revisión

Un acercamiento al rol del liderazgo docente

An approach to the role of teacher leadership

*Gisela Dorila Cueva-Pérez¹ , Mónica Ysabel Ortega-Cabrejos¹ ,
Rosario de los Milagros Medina-Carbajal¹ 

¹Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado Filial Chiclayo-Perú.

RESUMEN

Este artículo constituye una revisión exhaustiva sobre los recientes estudios que se vienen elaborando acerca del liderazgo docente en estos últimos años, no solo en el continente americano sino a nivel mundial. El propósito del estudio, es conocer sobre el liderazgo docente, sus dimensiones y su relación con el logro de aprendizajes. Se ha utilizado una metodología cualitativa, basada en la revisión sistemática de 50 artículos tomados de las principales bases de datos como son: Scopus, Scielo, Proquest y EBSCO; de acuerdo a ciertos criterios establecidos para la investigación. Los resultados muestran que existen muchas propuestas para definir el liderazgo docente, así como sus dimensiones y competencias; además de reconocer, que la autonomía y el sentido de cooperación son necesarios para el desarrollo de esta habilidad, que promueve el trabajo colegiado y la participación democrática de todos los actores educativos y así garantizar una educación de calidad que tanto se anhela en estos últimos tiempos. Se concluye, que el liderazgo docente es un factor importante que promueve el desarrollo de competencias profesionales y mejoran la práctica educativa, con la finalidad de obtener mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes; por ello, es necesario motivar a otras investigaciones para que puedan abordar este tema y así puedan construir propuestas pedagógicas innovadoras que permitan brindar un mejor servicio educativo y contribuir con el desarrollo profesional docente.

Palabras clave: liderazgo docente; liderazgo pedagógico; liderazgo; aprendizaje; liderazgo transformacional.

ABSTRACT

This article is an exhaustive review of recent studies on teacher leadership in recent years, not only in the American Continent but also worldwide. The purpose of the study is to learn about teacher leadership, its dimensions and its relationship with learning achievement. A qualitative methodology has been used, based on the systematic review of 50 articles taken from the main databases such as: Scopus, Scielo, Proquest and EBSCO; according to certain criteria established for the research. The results show that there are many proposals to define teacher leadership, as well as its dimensions and competencies; in addition to recognizing that autonomy and a sense of cooperation are necessary for the development of this skill, which promotes collegial work and the democratic participation of all educational actors and thus guarantee a quality education that is so desired in recent times. It is concluded that teacher leadership is an important factor that promotes the development of professional competencies and improves educational practice.

Autor de correspondencia: Gisela Dorila Cueva-Pérez. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Filial Chiclayo-Perú

Email: cperezgd@ucvvirtual.edu.pe

Fecha de recepción: marzo 2022. Fecha de aceptación: Julio 2022



with the purpose of obtaining better results in student learning; therefore, it is necessary to motivate other researches to address this issue and thus build innovative pedagogical proposals to provide a better educational service and contribute to the professional development of teachers.

Keywords: teacher leadership; pedagogical leadership; leadership; learning; transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

Lo que preocupa en este contexto de pandemia que se vive en todo el mundo y junto a los cambios que caracterizan a las sociedades del siglo XXI; es saber, cómo el servicio educativo viene garantizando el logro de los aprendizajes que los estudiantes necesitan para su inserción en el campo laboral. Lo que impone un cambio en la profesión docente y busca que, “los docentes desarrollen un conjunto de competencias profesionales, donde ejercer el liderazgo, le permita hacer frente al nuevo contexto educativo y mejorar la calidad en el servicio” (Gratacós y Rodríguez, 2021, p. 242).

Durante los años setenta y ochenta, en Estados Unidos apareció el concepto de “liderazgo instructivo o pedagógico”, que permitió dejar a un lado la burocracia administrativa e integrar un liderazgo enfocado en fomentar el trabajo en equipo y promover el desarrollo profesional docente con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (Rivera y Aparicio, 2020).

En América Latina, el liderazgo escolar ha tomado gran atención en las últimas décadas y se viene insertando como una prioridad en los temas de investigación y política de varios países; sin embargo, son muy pocos los estudios que se tienen sobre el rol de los docentes como líderes en la región (Pineda, 2021). Para muchos autores, el liderazgo es considerado un factor crítico, porque su práctica efectiva puede contribuir para alcanzar los objetivos propuestos y traer beneficios a las instituciones (Pedraja et al., 2021).

En las últimas décadas se ha prestado cada vez más atención al liderazgo docente como un componente importante de la mejora escolar (Shen et al., 2020), y también por la importancia que tienen los docentes y los sistemas educativos en el desarrollo de las sociedades (Webber y Okoko, 2021). Para Wenner y Campbell (2017, citado en Brandisauskieni et al., 2019), “el liderazgo de los profesores se ha convertido últimamente en un tema cada vez más popular entre los responsables de las políticas educativas influyentes como un importante componente de la reforma escolar” (p.124).

Si bien el liderazgo es un concepto que viene insertándose en esta época dentro de las organizaciones; su práctica efectiva aún es muy limitada. Para Cuesta y Moreno (2021), el liderazgo no es exclusivo de un grupo en particular, sino debe observarse como una práctica distribuida de participación democrática en la comunidad.

En el campo educativo, durante mucho tiempo, se practicó un liderazgo tradicional enfocado en la parte administrativa, sin dejar la posibilidad de que pueda ser desempeñado por otros actores educativos que no fuera el director de la institución (Rivera y Aparicio, 2020). Debido a la pandemia, se ha visto necesario realizar un liderazgo compartido entre los actores educativos, en donde los docentes puedan también ejercer un liderazgo para lograr alcanzar los objetivos trazados y contribuir con los aprendizajes de los estudiantes, de manera que puedan alcanzar una educación de calidad.

Sin embargo, se observa en las diferentes instituciones que esta designación de roles compartidos no ha tenido el efecto que se ha esperado, ya que muchos docentes no se animan a ejercer estas prácticas de liderazgo

por muchos factores, entre ellos, la falta de interés o compromiso, falta de identidad con la institución, desconocimiento de sus propias habilidades, temor para asumir nuevos retos, resistencia al cambio y otros por falta de autonomía en sus instituciones; por ello, la gran mayoría de docentes, prefieren dedicarse exclusivamente a su papel como mediadores de aprendizaje y no ejercer estas prácticas que conllevan a tener mayores competencias en su desarrollo profesional.

A partir de lo expuesto, se genera la siguiente pregunta de estudio: ¿Qué aspectos caracterizan un óptimo liderazgo del docente en el proceso educativo?, siendo necesario revisar todos los estudios relacionados a este tema con la finalidad de conocer sobre las últimas propuestas que se vienen dando en los diferentes estudios. Si bien existen muchas definiciones sobre liderazgo, como investigaciones realizadas; existen diversas teorías donde cada una enfatiza la importancia de diferentes rasgos, características y comportamientos que debe tener un líder (Alcázar, 2020).

Es importante profundizar en el desarrollo profesional docente; por ello, a través de las reformas educativas, se necesita fortalecer las habilidades de liderazgo docente y evaluar como contribuyen al desarrollo del estudiantado (Bonilla et al., 2020); además las reformas educativas dependen de la capacidad de los docentes líderes para poner en práctica cualquier nuevo enfoque y ayudar a sus colegas a entender a través de su experiencia (Cheung et al., 2018)

Es así que, el liderazgo docente se convierte en un elemento fundamental para lograr innovar en los procesos de aprendizaje, obtener mejores resultados en los estudiantes, contribuir a fomentar un clima favorable en la institución y buscar su crecimiento y desarrollo (González et al., 2020). Acevedo (2020), nos plantea que, para una mejora educativa, debemos crear las condiciones necesarias para alcanzar con éxito las metas que se fije la institución educativa, por ello, los docentes también son agentes del cambio y deben asumir roles de liderazgo. Los cinco grupos principales en donde se observa el impacto que tiene el liderazgo de los profesores son: los propios docentes, sus colegas, la escuela como organización, los estudiantes y la comunidad (Oppi et al., 2020).

Se debe fomentar en la institución, una cultura entre los actores que permita la participación, la búsqueda del cambio y el desarrollo de la innovación en los procesos pedagógicos (Chen et al., 2020).

Entre los antecedentes referidos con el liderazgo docente, se tiene: a Palacios et al. (2020) quienes nos indican que, para el desempeño de un auténtico liderazgo pedagógico, es fundamental, fortalecer la dimensión afectiva del docente: destacando la importancia del trato cortés del profesor hacia los demás integrantes de la comunidad educativa, así como el reconocimiento a su dignidad como personas. González et al. (2020) manifiestan, que es necesario construir una cultura institucional de liderazgo compartido que vaya más allá del director, que potencie la labor del profesorado y así ayudar a las metas trazadas en el proyecto educativo de la institución, de manera que, cada estudiante desarrolle integralmente su personalidad y se promueva, un espacio de desarrollo docente en la comunidad. Otros estudios realizados por Gonzales et al. (2019) nos indican sobre la importancia que se debe dar a las dimensiones afectiva, carismática, profesional, participativa y formativa sobre el liderazgo docente, brindando una mayor atención al aspecto formativo que impulsa el perfeccionamiento continuo de los demás docentes; siendo un elemento fundamental en el ejercicio del liderazgo docente.

Como parte del marco teórico, en los últimos años el tema de liderazgo ha tomado una gran importancia dentro de las instituciones en el camino para alcanzar las metas propuestas, a partir del compromiso de cada uno de sus actores. En esta perspectiva, el liderazgo docente viene tomando una mayor relevancia en la búsqueda por mejorar la calidad educativa, siendo importante reconocer a los docentes como profesionales con iniciativa, capaces de colaborar y de ejercer un liderazgo junto con el personal directivo, estas manifestaciones caracterizan a aquellos contextos escolares donde se visualiza una cultura colaborativa (Flores et al., 2020).

Aunque no hay una definición exacta de liderazgo docente, este, es entendido como un proceso de influencia que tiene el líder docente sobre los demás profesores con el objetivo de lograr la calidad en el servicio educativo. En este proceso de influencia es necesario reconocer que otros elementos son importantes en este liderazgo, como la independencia de un cargo formal y lograr el desarrollo de los estudiantes. (Schott y Tummers, 2020). Cuando los docentes asumen la responsabilidad y el compromiso de trabajar de manera colaborativa con todos los demás colegas, estas decisiones repercuten en el éxito de la institución educativa y sobre todo con los mejores resultados en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. (Pineda, 2021)

Para Sanz et al. (2021), el principal objetivo del liderazgo pedagógico, es el desarrollo intelectual, académico, moral, social y emocional de todos los alumnos de una escuela. Por ello, la gestión escolar debe entenderse a partir de un nuevo paradigma, promoviendo un estilo de liderazgo que este orientado a buscar un compromiso total por parte de toda la comunidad escolar con el propósito de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Para Flores et al. (2021), se entiende por liderazgo docente, cuando el maestro desarrolla su participación fuera de su aula de clases, cuando de forma voluntaria apoya a sus demás colegas, comparte su experiencia y conocimiento, establece iniciativas de emprendimiento en su escuela, sin tener una posición formal de liderazgo.

Casanova (2021), sostiene que la adecuada formación de los docentes en cada una de las áreas de trabajo donde se desarrolle, resulta fundamental para lograr alcanzar con las metas y objetivos trazados por la institución, que permitan lograr la competencia docente que se reclama en estos tiempos. A partir de esta idea, el liderazgo pedagógico se caracteriza por el compromiso ético con la mejora de la práctica educativa, el crecimiento profesional de los docentes y los mejores resultados de la comunidad educativa, además para lograr este tipo de liderazgo es necesario contar con un dominio de técnicas de transformación de la cultura ambiental y social (Vicente y Gabari, 2019).

El liderazgo docente se pone en práctica a través de las actividades educativas que realiza no solo en el aula, sino también fuera de ella, y que están relacionadas con la carga laboral, la distribución del tiempo y su autoestima. En la literatura, se reconoce estos factores como parte de las competencias que caracteriza a un docente y también vinculadas con la calidad de la enseñanza. Para el liderazgo docente, estos factores son fundamentales para su actuación efectiva, pues el profesor muy aparte de sus obligaciones como maestro, también debe atender a padres de familia y realizar reuniones colegiadas, siendo necesario asumir una gran autoestima para cumplir con las metas trazadas. (Zydzianaite et al., 2020)

Respecto a las teorías que sostienen el rol del liderazgo en la práctica educativa, tenemos la teoría del liderazgo compartido, la cual nos manifiesta que "el liderazgo no se puede centrar exclusivamente en una persona o rol

profesional, es una responsabilidad compartida que se lleva a cabo desde una estructura dinámica y colaborativa" (González et al., 2020, p.209).

En este sentido, el liderazgo compartido puede ser una buena alternativa para que una institución logre alcanzar sus propósitos trazados. De acuerdo con Johnston (2015, citado por Bonilla et al., 2020), la teoría de liderazgo compartido señala la colaboración que se da entre los individuos, con la finalidad de cumplir con una meta que de manera individual no pueden lograr. Sin embargo, como lo afirma la teoría, es fundamental la participación de todos los actores educativos para poder alcanzarla, por ello se debe crear un ambiente favorable en donde sus habilidades se pongan en práctica para cumplir con los objetivos trazados.

Se debe tener en cuenta que, una práctica de liderazgo distribuido posee dos elementos fundamentales que son: las prácticas de liderazgo y reconocer que liderar una escuela va más allá del papel del director, porque existen otros líderes que deben ser incluidos; promoviendo que todos los actores de la comunidad educativa participen para alcanzar la calidad de los aprendizajes (Muñoz, 2020).

El liderazgo transformacional es otro tipo de liderazgo que mayor éxito tiene en las instituciones educativas, a partir de la evaluación de cada uno de sus factores establecidos (Sánchez, 2019). En este liderazgo, el líder promueve en el grupo un gran interés por buscar su bienestar y así lograr que las personas cambien, reconociendo la importancia de los resultados de sus acciones en función a sus necesidades y capacidades. Logrando así, una mayor confianza, respeto y motivación hacia el logro de mejores resultados sobre lo que esperan realizar; de esta manera, el líder transformacional afianza, inspira y modifica la forma de actuar de los individuos para mejorar su rendimiento (Moreno et al., 2021) y fomentar su creatividad (Mao et al., 2020).

La justificación del estudio radica en señalar la importancia del liderazgo, como una estrategia que promueve la participación de todos los actores educativos hacia el logro de las metas propuestas por parte de la institución, por eso, el liderazgo debe entenderse como un liderazgo distribuido que favorezca la posibilidad de un trabajo más participativo (Araya y Alfaro, 2019); además de profundizar sobre el liderazgo pedagógico del docente para contribuir con el éxito escolar. Para Caena (2021), "el liderazgo docente puede ser fundamental para ayudar a los docentes a permanecer motivados a lo largo de sus carreras, convertirse en mejores maestros y ser capaces de utilizar su experiencia en el mejor interés de los alumnos" (p. 15).

Recientes estudios sobre el liderazgo docente ya no se enfocan en los roles de gestión o las características de los líderes escolares, sino ahora tienen como tema central, las redes sociales de los maestros y la influencia mutua entre ellos, donde resalta la teoría del capital social que viene siendo estudiada y que explica el cómo y para qué trabajan juntos los profesores (Wan et al., 2020).

En este sentido, el objetivo de esta investigación, es conocer sobre el liderazgo docente, los factores o dimensiones que caracterizan el liderazgo docente y los planteamientos entre el liderazgo docente y el logro de los aprendizajes con la finalidad de promoverlos en la práctica educativa y así mejorar los resultados en las instituciones educativas, además de motivar a otras investigaciones a profundizar sobre este tema y contribuir con el desarrollo profesional de los docentes.

METODOLOGÍA

Esta investigación se basa en el enfoque cualitativo, que se caracteriza por ser flexible y abierto; siendo una investigación de tipo exploratorio descriptivo, basado en la revisión documental. Para Sawalhi y Chaaban (2019), el método cualitativo es considerado muy eficaz para investigar sobre las perspectivas que tienen los participantes (en este caso los documentos encontrados) respecto a un fenómeno en un contexto en particular.

Para el estudio de los artículos se utilizó una metodología de revisión sistemática con la selección de los documentos relacionados con el tema a estudiar: el rol del liderazgo docente en los procesos educativos. La revisión sistemática nos permite identificar las ideas principales que se encuentran dentro de la literatura académica respecto a un tema en particular (García et al., 2018).

Se realizó una revisión de 50 artículos indexados en las principales bases de datos, como Scopus, Scielo, Proquest y Ebsco. Estos artículos fueron seleccionados teniendo en cuenta la afinidad con el tema a investigar, y en base a ciertos criterios, como es el año de publicación, en este caso, nos interesa conocer sobre las publicaciones más recientes realizadas en el periodo 2018– 2021 y que estén relacionados sobre todo en el campo educativo, tal como se muestra en la tabla 01.

En la identificación de los artículos necesarios para el estudio, se consideraron las siguientes palabras clave, como: “liderazgo”, “liderazgo docente”, “liderazgo pedagógico”, “teacher leadership”, “pedagogical leadership”, lo cual significó una gran cantidad de artículos en las diferentes bases de datos. Sin embargo, se realizaron una serie de filtros necesarios para reducir la cantidad de artículos, como por ejemplo el tiempo de publicación: enero 2018 hasta diciembre 2021; referente al idioma, podrían estar escritos en castellano o inglés, lo que nos posibilita tener un panorama más amplio de lo que sucede a nivel internacional, además de ser publicaciones académicas, de acceso abierto.

Tabla 1. Número de artículos revisados por año de publicación.

Base de datos	Fecha de publicación				Total de artículos
	2018	2019	2020	2021	
Scopus	2	8	18	8	36
Scielo			3	4	7
Ebsco		2	3	1	6
Proquest				1	1
Total					50

Fuente: Elaboración propia

El uso de estas estrategias permitió seleccionar los documentos necesarios para su respectiva revisión y el análisis de contenido que nos lleve a conocer sobre los alcances que viene teniendo el liderazgo docente en estos últimos años y en diferentes contextos. En la Tabla 2 se considera los aspectos tomados en cuenta para el análisis de las publicaciones académicas.

Tabla 2. Aspectos considerados para la revisión sistemática de los artículos de estudio.

Preguntas planteadas	Finalidad
¿Cuál es el nombre del artículo?	Tener una visión sobre lo que nos va a describir
¿Cuál es la fecha de publicación?	Conocer el año en el cual fue publicado el artículo
¿Cuál es el objetivo del estudio realizado?	Identificar la finalidad del estudio
¿Cuál es la metodología que se utilizó?	Identificar las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recogida de datos

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de haber hecho uso de estas estrategias, es posible que no se haya considerado algunas investigaciones que utilizaban una terminología diferente, pero decidimos limitarnos a seleccionar aquellos estudios en los cuales, el tema central era el liderazgo docente.

RESULTADOS

En esta sección, describiremos los resultados obtenidos luego de revisar y analizar los 50 estudios vinculados con el liderazgo docente; es necesario resaltar que, la gran mayoría de ellos ($n = 33$) han empleado en su metodología, el método cualitativo (66%) para realizar su investigación, el resto de estudios han utilizado el método cuantitativo y el mixto. Entre las técnicas empleadas, resaltan las entrevistas, cuestionarios, revisión documental, casos múltiples, estudio de casos, diarios semanales, entre otros.

Como producto de esta revisión, es importante, primero resaltar sobre el liderazgo pedagógico, que permite que las instituciones educativas promuevan el desarrollo de la formación docente con autonomía para mejorar las practicas educativas (Rodríguez et al., 2020).

Para Carrasco y Barraza (2021), el liderazgo pedagógico tiene como eje central la práctica docente, la enseñanza y la evaluación, el desarrollo profesional, así como construir las mejores condiciones para el logro de los aprendizajes, promover una cultura colaborativa y garantizar que las decisiones estén siempre orientadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo docente es comprendido, como la capacidad que tienen los docentes para trabajar en equipo con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y solucionar las dificultades que se dan en la institución educativa. En diversos estudios, los autores presentan una serie de temas sobre las prácticas de liderazgo, como son: el liderazgo docente se extiende fuera del aula, motiva el crecimiento profesional, implica la toma de decisiones compartidas, cuyo objetivo es mejorar el aprendizaje de los estudiantes y buscar los cambios necesarios para mejorar la institución escolar (Shen et al., 2020).

Xie et al. (2021), sostiene que el liderazgo docente va más allá del rol que cumple en el aula como mediador de aprendizaje o como modelo a seguir para otros profesores en la orientación de las practicas educativas; es decir, los docentes también deben participar en políticas y toma de decisiones en el trabajo hacia la mejora de toda la institución escolar y la comunidad de la que

forma parte. El objetivo final del liderazgo docente es mejorar el aprendizaje y contribuir con el éxito de los estudiantes.

Respecto a las dimensiones que caracterizan un liderazgo eficaz, tenemos las propuestas por York-Barr y Duke (2004, citado en Wang y Ho, 2020) quienes consideraron siete dimensiones: "coordinación y gestión, trabajo curricular de la escuela, desarrollo profesional de los colegas, participación en la mejora de la escuela, participación de los padres y la comunidad, contribuciones a la profesión docente y formación inicial de los docentes" (p. 357).

Robinson et al. (2009, citado en Rodríguez et al., 2020), consideran cinco dimensiones esenciales que definen el liderazgo pedagógico en la búsqueda de mejores resultados en los aprendizajes, como son: fomentar un aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes; planificación y evaluación del proceso de enseñanza, fijar metas y expectativas que se desean lograr, gestión pertinente de los recursos y promover un ambiente adecuado de trabajo.

Nguyen et al. (2020), plantea una serie de factores que intervienen en la calidad y eficacia de la práctica de liderazgo de los docentes: a) la cultura escolar, b) la estructura escolar, c) el liderazgo del director, d) las relaciones con los colegas y e) factores personales.

Berg y Zoellick (2019), propone cuatro dimensiones que permitirá a los próximos investigadores indicar con claridad el liderazgo de los docentes: legitimidad, apoyo, objetivo y método.

Para alcanzar mejores resultados en los procesos de aprendizaje, es necesario que los líderes educativos adquieran una serie de competencias que le permitan: a) fortalecer y facilitar los procesos de enseñanza, b) promover mejores resultados de aprendizaje y c) mejorar la calidad del servicio educativo (Miras y Longas, 2020).

En el estudio de Afanasjeva et al. (2019) se identificó un conjunto de competencias necesarias para promover un liderazgo eficaz en el proceso de formación del profesorado, como son: competencias informativas, directivas, empático-participativas y comunicativas, las cuales deben abarcar los aspectos cognitivos, operativos y personales; además recomienda el uso de las tecnologías interactivas, debates, estudios de casos y proyectos como las técnicas más productivas para promover las habilidades de un buen liderazgo.

Es así que los docentes se ven impulsados para ampliar sus conocimientos y habilidades profesionales, asumir nuevos retos, colaborar, experimentar, retroalimentar a sus colegas y realizar un juicio crítico de sus propias prácticas o de los demás, debido a su gran interés para mejorar las condiciones y los resultados del aprendizaje de los estudiantes (Berestova et al., 2020). De esta manera, se considera el liderazgo docente un medio para que los docentes continúen aprendiendo dentro de sus comunidades de aprendizaje (Lambert, 2003, citado en Nerlino, 2020)

Fierro y Fortoul (2021), refieren en su estudio que la reflexividad docente es un elemento fundamental del liderazgo docente, destinada a analizar lo que sucede en las aulas, la escuela y la comunidad, con la finalidad de dar respuesta a la necesidad de una educación para todos.

En el estudio de Campbell et al. (2019), los docentes líderes que tuvieron éxito en su trabajo, tenían las siguientes competencias: habilidades de comunicación, capacidad de establecer relaciones, conocimientos pedagógicos y conocimientos de contenido en sus respectivas áreas de especialización, lo que demuestra la importancia de tener habilidades blandas para trabajar con otros docentes y compartir estos conocimientos.

Sabemos que la educación se enfrenta a nuevos desafíos y para ello, en diversos estudios se ha resaltado que el liderazgo de los profesores permite lograr la mejora tanto de la escuela como del aula, puesto que, el desarrollo del liderazgo influye de manera positiva en las aspiraciones de los chicos (Bradley y Zainulabdin, 2020). Uysal y Sarier (2019) manifiestan que el liderazgo de los docentes, tiene un efecto positivo en el rendimiento de los estudiantes, debido a que ellos conocen el ambiente de aprendizaje que se tiene en las aulas, promueven aprendizajes significativos al resolver diferentes situaciones problemáticas, fomentan una cultura escolar de apoyo; además de realizar un trabajo colaborativo con los demás colegas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Leffler (2020), sostiene que las habilidades de liderazgo de los profesores están orientadas a construir unas buenas relaciones con los estudiantes en la escuela, por dos razones: en primer lugar, porque ayuda a llamar la atención de los alumnos y les permite conocer más sobre ellos; y en segundo lugar, porque es más fácil ganar su confianza y así les pueden dar más responsabilidades y libertad para gestionar sus aprendizajes.

Los estudios mencionan que las formas como los docentes líderes trabajan con otros para la mejora y desarrollo de la escuela, se da a través de dos enfoques: participación y colaboración; la participación que conlleva a ser parte en algo y generar ideas innovadoras; y la colaboración, donde los esfuerzos de los integrantes del grupo están vinculados por las expectativas de su rendimiento (Wang y Ho, 2020). Para Kahler et al. (2021), cuando los docentes lideran en colaboración y se comprometen a mejorar su práctica pedagógica a través de un continuo desarrollo profesional tienen un excelente impacto en los resultados de sus estudiantes y sean reconocidos por los esfuerzos que realizan.

Las acciones que realizan los líderes docentes provienen de una serie de características críticas, como son la flexibilidad, la atención, el sentido de comunidad, la motivación, ser un permanente aprendiz y tener pasión por marcar la diferencia (Carver, 2016, citado en Chaaban y Sawalhi, 2020)

Riascos y Becerril (2021), sostienen que el liderazgo contribuye para alcanzar los mejores resultados del servicio educativo que ofrecen las escuelas a la comunidad, por ello existen diversas lecturas que manifiestan una relación directa entre el liderazgo y los resultados educativos.

CONCLUSIONES

Respecto al liderazgo docente, esta revisión ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

Es importante que las instituciones educativas promuevan un liderazgo pedagógico que asegure el aprendizaje de los estudiantes, a partir de la participación de toda la comunidad educativa, y así brindar una adecuada educación de calidad enfocada en los contextos y necesidades propias de los estudiantes y su comunidad.

El liderazgo docente es una excelente práctica educativa que permite a los docentes, fortalecer una serie de habilidades necesarias para poder desarrollarse en diferentes ámbitos de la gestión educativa; donde puedan con autonomía, implementar nuevas acciones y motivar al resto de colegas para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, logrando mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

A partir de la literatura revisada, es importante resaltar que el liderazgo docente es un factor fundamental en el logro de los aprendizajes, puesto que permite que los docentes a partir de su experiencia y de forma colegiada,

promuevan la participación de los demás actores, fortaleciendo el trabajo en equipo, siendo innovadores, con la finalidad de que los estudiantes vean estas mismas prácticas y se sientan motivados para gestionar su propio aprendizaje hacia el logro de mejores resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Muriel, A. F. & Revista Boletín Redipe. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe, Vol 9, Iss 11 (2020)*. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Afanasjeva, O., Vozgova, Z., Fedotova, M., & Smirnova, M. (2019). Leadership competence of the teacher as a factor in the development of professional skills. [La competencia del liderazgo docente como factor en el desarrollo de la excelencia profesional] *Espacios*, 40(39) Retrieved from: <http://www.scopus.com>
- Alcázar Cruz, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 11 de diciembre de 2021, de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es
- Araya, V. G., & Alfaro, P. L. (2019). Influence of distributed leadership and collective efficacy on teachers organizational commitment. [Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente] *Profesorado*, 23(2), 189-210. doi: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9270>
- Berestova, A., Gayfullina, N., & Tikhomirov, S. (2020). Leadership and functional competence development in teachers: World experience. *International Journal of Instruction*, 13(1), 607-622. doi: <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13139a>
- Berg, J. H., & Zoellick, B. (2019). Teacher leadership: Toward a new conceptual framework. *Journal of Professional Capital and Community*, 4(1), 2-14. doi: <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2018-0017>
- Bonilla Murillo, E., Solís Herebía, V. S., Dilemas contemporáneos: Educación, & Política y Valores; Año VII. (2020). Teacher leadership: Why is it important for students' development?; El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores; Año VII, Publicación #3, ; May 2007 de 2020* -7890. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v36i1.2307>
- Bradley-Levine, J., & Zainulabdin, S. (2020). Peace building through teacher leadership. *Journal of Peace Education*, 17(3), 308-323. doi: <https://doi.org/v10.1080/17400201.2020.1775562>
- Brandisauskienė, A., Cesnaviciene, J., & Bruzgeleviciene, R. (2019). Teacher leadership in lithuania: Are teachers prepared to cooperate? [Nastavničko Vođenje U Litvi: Jesu Li Nastavnici Spretni Za Suradnju?] *Management (Croatia)*, 24(Special Issue), 123-136. doi: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.24.si.8>
- Caena, F. (2021). Bridge over Troubled Water: Induction Pointers for Teacher Leadership. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 25(2), 5–26. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i2.18534>
- Campbell, T., Wenner, J. A., Brandon, L., & Waszkelewicz, M. (2019). A community of practice model as a theoretical perspective for teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, doi: <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1643500>
- Carrasco Sáez, Andrea, & Barraza Rubio, Diego. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: el caso de directoras escolares chilenas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(90), 887-910. Epub 11 de octubre de 2021. Recuperado en 11 de diciembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000300887&lng=es&tlng=es
- Casanova, M. A. (2021). Manage the pedagogical autonomy: A recognized quality factor. [Gestionar la Autonomía Pedagógica: Un Factor de Calidad Reconocido] REICE.

- Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion*, 19(2), 9-22. doi: <https://doi.org/10.15366/REICE2021.19.2.001>
- Chaaban, Y., & Sawalhi, R. (2020). Student teachers' development as teacher leaders during the practicum experience. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 927-942. doi: <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2019-0093>
- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., & Rosabal-Vitoria, S. (2020). Pedagogical management models: Factors of participation, change, and innovation in costarican educational centers. [Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses] *Revista Electronica Educare*, 24(2) doi: <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Cheung, R., Reinhardt, T., Stone, E., & Little, J. W. (2018). Defining teacher leadership: A framework. *Phi Delta Kappan*, 100(3), 38-44. doi: <https://doi.org/10.1177/0031721718808263>
- Cuesta Moreno, OJ, Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. Epub July 29, 2021. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Fierro-Evans, C., & Fortoul-Ollivier, B. (2021). Reflexivity: An essential feature of teacher leadership in Mexico, Colombia and Spain. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 164-198. doi: <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.6>
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J. y Torres-Arcadia, C. (2020). Liderazgo docente en comunidades profesionales de aprendizaje: Estudio de caso de dos escuelas públicas en México. *Revista Electronica Educare*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.15359/ree.25-1.4>
- García-Martínez, I., Díaz-Delgado, M. Á., & Ubago-Jiménez, J. L. (2018). Educational leadership training, the construction of learning communities. A systematic review. *Social Sciences*, 7(12) doi: <https://doi.org/10.3390/socsci7120267>
- Gratacós, G., de Guevara, B. L., & Rodríguez, I. (2021). A study of teacher leadership concept in institutional documents in Spain. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 241-275. doi: <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.8>
- González-Fernández, R., Khampirat, B., Lopez-Gomez, E., & Silva Sencion, H.-O. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación*, 39, 207. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- González Fernández, R., Palomares Ruiz, A., López-Gómez, E., & Gento Palacios, S. (2019). Explorando El Liderazgo Pedagógico Del Docente: Su Dimensión Formativa. *Contextos Educativos*, 24, 9-25. <https://doi.org/10.18172/con.3936>
- Kahler-Viene, N., Conway, J. M., & Andrews, D. (2021). Exploring the concept of teacher leadership through a document analysis in the Australian context. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 200-239. doi: <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.7>
- Leffler, E. (2020). An entrepreneurial attitude: Implications for teachers' leadership skills? *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 640-654. doi: <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668021>
- Mao, J., Chen, J., Ling, Y., & Huebner, E. S. (2020). Impact of teachers' leadership on the creative tendencies of students: The mediating role of goal-orientation. *Creativity Research Journal*, 32(3), 228-236. doi: <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821569>
- Miras Teruel, Jorge, & Longás Mayayo, Jorge. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Moreno-Casado, Héctor, Leo, Francisco M, López-Gajardo, Miguel A, García-Calvo, Tomás, Cuevas, Ricardo, & Sánchez-Oliva, David. (2021). Adaptation and validation of the MLQ-5X Leadership Scale to the Spanish educational context. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. Epub 21 de junio de 2021. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.2.425351>
- Muñoz Pareschi, C. A. (2020). Estudio de caso único sobre la participación de estudiantes en el aula desde los principios del liderazgo distribuido a través de focus group

- y entrevista semiestructurada aplicada a estudiantes y docentes. (Spanish). *Estudios Pedagógicos* (Valdivia), 46(3), 167–180. <https://doi.org/10.4067/S0718-0705202000300167>
- Nerlino, E. (2020). A theoretical grounding of teacher leadership. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(2), 117-128. doi: <https://doi.org/10.1108/JPC-12-2019-0034>
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2017): Evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60-80. doi: <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>
- Oppi, P., Eisenschmidt, E., & Stingu, M. (2020). Seeking sustainable ways for school development: Teachers' and principals' views regarding teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, doi: <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849809>
- Palacios, S. G., González-Fernández, R., y Sención, H. -. S. (2020). Affective dimension of teacher's pedagogical leadership. [Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente] *Revista Complutense De Educación*, 31(4), 485-495. doi: 10.5209/rced.65635
- Pedraja-Rejas, Liliana, Rodríguez-Ponce, Emilio, Bernasconi, Andrés, & Muñoz-Fritis, Camila. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(3): 472-486. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
- Pineda-Báez, C. (2021). Conceptualizations of teacher-leadership in colombia: Evidence from policies. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 92-125. doi: <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.4>
- Riascos-Hinestroza, L., & Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. doi: <http://dx.doi.org/10.5294/edu.2021.24.2>
- Rivera Medina, YDC, & Molina Aparicio C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 27-44. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Rodríguez-Gallego, M. R., Ordonez-Sierra, R., & López-Martínez, A. (2020). School management: Pedagogical leadership and school improvement. [La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar] *Revista De Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. doi: <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Sánchez, A. V. (2019). Leadership: A key to innovation and educational change. [Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo] *Revista De Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. doi: <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Sanz Ponce, R., López-Luján, E., y González-Bertolín, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio. (Spanish). *Estudios Sobre Educación*, 40, 173–193. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>
- Sawalhi, R., & Chaaban, Y. (2019). Student teachers' perspectives towards teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, doi: <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1666430>
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31 doi: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31 doi: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- Uysal, S., & Sarier, Y. (2019). Teacher leadership effects on student achievement and student satisfaction: A meta-analysis of the studies published in turkey and the USA. [Utjecaj nastavničkog vodstva na postignuća učenika i njihovo zadovoljstvo: Metaana iza studija objavljenih u turskoj i sjedinjenim američkim

- državama] *Croatian Journal of Education*, 21(3), 989-1010. doi: <https://doi.org/10.15516/cje.v21i3.3257>
- Vicente de Vera García, M. I., y Gabari Gambarte, M. I. (2019). Pedagogical leadership in High School: Contributions from the Assessment of Burnout - Resilience in Teachers. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 104–134. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2019.3519>
- Wan, S. W. -, Tse, Y. -, Tsang, W. -, Lee, T. W. -, Wong, Y. Y., Wan, A. W. -, & Wan, W. -. E. (2020). 'Who can support me?': Studying teacher leadership in a hong kong primary school. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(1), 133-163. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143218792910>
- Wang, M., & Ho, D. (2020). A quest for teacher leadership in the twenty-first century – emerging themes for future research. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 354-372. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2019-0038>
- Webber, C. F., & Okoko, J. M. (2021). Exploring teacher leadership across cultures: Introduction to teacher leadership. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(1), 1-15. doi: <https://doi.org/10.30828/real/2021.1.1>
- Xie, C., Song, P., & Hu, H. (2021). Measuring teacher leadership in different domains of practice: Development and validation of the teacher leadership scale. *Asia-Pacific Education Researcher*, 30(5), 409-419. doi: <https://doi.org/10.1007/s40299-020-00527-9>
- Zydzianaite, V., Kontrimiene, S., Ponomarenko, T., & Kaminskiene, L. (2020). Challenges in teacher leadership: Workload, time allocation, and self-esteem. *European Journal of Contemporary Education*, 9(4), 948-962. doi: <https://doi.org/10.13187/ejced.2020.4.948>